编者按："中国传媒融合创新研究"课题是中央级公益性科研院所基本科研业务费专项资金资助项目，是中国新闻出版研究院的重要研究课题，《中国传媒融合创新研究报告》是该课题的研究成果。该报告由中国新闻出版研究院党委书记、副院长黄晓新，中国新闻出版研究院传媒所执行所长、副研究员刘建华，中国新闻出版研究院传媒所新媒体研究室主任卢剑锋主编，由中国书籍出版社出版发行。报告所说融合创新是指因追求传统媒体和新兴媒体融合发展而导致的创新，与其他原因所导致的创新有根本不同，这是本报告研究的立足点和出发点，也是本报告差异化研究的价值所在。

本刊特选登了该成果总报告《中国传媒融合创新现状、问题与趋势》。主报告分析了中国提出媒体融合的理论、政策、市场、技术背景，总结了中国媒体融合创新实践的现状，剖析了目前存在的困难和瓶颈，包括融合创新目的模糊纷乱、融合创新主体动力不足、融合创新资本支持乏力、融合创新消费习惯畸变等；并对如何实现创新突破，从体制机制、政策法规、运营管理、内容生产、盈利模式等方面提出了有实用性和可操作性的对策建议。

中国传媒融合创新现状、问题与趋势

文 | 黄晓新　刘建华　卢剑锋

一、中国提出媒体融合的背景

1、中国提出媒体融合的理论背景

1.1、国外媒体融合研究历程和现状

对媒体融合的研究始于20世纪70年代。1978年，美国麻省理工学院的媒体实验室创始人尼古拉斯·尼葛洛庞蒂首次提出了"媒体融合"（Media Convergence)的概念，并描绘了"融合"的蓝图。他用三个圆圈分别代表印刷出版业、电脑业和广播电视业，这三个圆圈逐渐重叠表示印刷出版业、电脑业、广播电视业这三个产业有相互融合的趋势，并且这三个圆环重叠的部分将会是发展最快的。之后，麻省理工大学的浦尔教授在其著作《自由的科技》中将"媒介融合"具体化，提出功能的融合，即一个媒介可能同时兼具其他媒介的功能。浦尔认为，媒介融合首先是从技术融合开始的，多种技术融合之后，产生新的传播方式。这些新的传播方式不仅具有原来各种技术的特点，又有其独特性。而托马斯·鲍德温、史蒂文森·麦克沃依、查尔斯·斯坦菲尔德等三位学者的著作《大汇流——整合媒介信息与传播》被认为是媒介融合研究的一个里程碑。这书著作中提出，宽带和政策的指引下会产生系统的融合，会促成媒介中的大汇流，即媒介融合。这本著作十分全面地概括了媒体各个层面上的媒介融合，也预见了未来媒介融合的发展方向；不仅概括了技术、管理、市场、政策等宏观方面的融合，还论述了声音、视频和数据等微观层面上的融合。由此可见，西方学者对"媒体融合"的研究起步早，且研究视角多元和全面。

1.2、我国媒体融合研究历程和现状

2005年，我国学者也开始了关于"媒体融合"的研究。2005年中国人民大学新闻学院教授蔡雯在美国进行考察之后，将"媒体融合"的概念引入中国，她指出，"媒体融合"不仅是指各种媒介（组织）之间的合作模式，而且是各类型媒介通过新介质真正实现汇聚和融合形成的一种独立运行、流程完整、操作规范的新闻生产模式。2007年，中国人民大学新闻学院王菲的著作《媒介大融合——数字新媒体时代下的媒介融合论》，对传媒产业、电信产业、互联网产业等多产业之间的融合进行了深入探讨，并详细分析了这些产业之间的生产融合、政策融合、组织融合等多种融合现象，被认为是我国第一本专门论述"媒介融合"的专著。王菲在著作中提出，媒介融合是在数字技术和网络技术发展的背景下，以信息消费终端的需求为导向，向内容融合、网络融合和终端融合构成的媒介形态的演化过程。之后，罗小萍《媒体融合时代新闻编辑研究》（2006）、杨继红《新媒体融合与数字电视》（2008）、曾宪斌《媒体融合与电视转型》（2011）、黎斌的《电视融合变革：新媒体时代传统电视的转型之路》（2011）和《电视融合变革》（2011）、蔡雯的《媒体融合与融合新闻》（2012）、苏永华《媒介融合与新商业模式》（2012）、刘牧雨《中国媒体融合发展报告–2012》（2013）等也先后出版。

2014年8月18日，中央全面深化改革领导小组第四次会议审议通过了《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》，以此《意见》和习近平总书记的重要讲话为标志，媒体融合正式上升为国家战略，2014年也被称为媒体融合元年。同年8月26日，中宣部部长刘奇葆在人民网发表题为《加快推动传统媒体与新兴媒体融合发展的文章》。随后，一系列关于媒体融合的新政的出台，"媒体融合"成为学界和业界的最热门词汇，相关的学术研究迅速增多，且研究面迅速扩大。这些研究涉及媒体融合的政策环境、法律法规、思维理念、体制机制、操作流程、问题对策、发展路径前瞻等诸多方面，其中，有研究主体的不同，如对某种媒体类型的媒体融合研究，有宏观的分类，如报纸、期刊、广播、电视，也有地市报、行业报、科技期刊、学术期刊、城市电视台等专业化更强的分类；也有对某一具体案例的媒体融合研究，如对南方报业、郑州日报报业集团、成都广电集团、

湖北日报报业集团等的案例分析；有的专注于研究媒体经营或业务的某些方面如何实现媒体融合，中观的有技术融合、机制融合、人才培养、广告营销等，微观的有对采编具体业务，如突发事件报道、政务报道、民生报道、总编室工作、美编工作中如何应用媒体融合；还有的研究媒体融合环境下的高校教学改革、图书馆工作等广义上与新闻出版有关的领域所面临的改革机遇和挑战，体现了媒体融合的深远影响。

2、中国提出媒体融合的政策、市场、技术背景

柳斌杰认为："传媒融合就是各种媒介呈现多功能一体化的趋势，是信息技术进步推动下的传媒产业的升级和重组，是一个跨越发展的途径。一般意义上讲的传媒融合主要是指不同媒体形态、不同媒体单位之间的融合，广义上更广泛的传媒融合还包括传媒与经济、文化、技术、资本、业态之间的融合。"这是对传媒融合较为全面且产业实践性更强的注解。从媒体融合实践初露端倪，到国内学者开始研究媒体融合，再到中央提出推动媒体融合，是顺应社会生产力发展趋势和传播规律的必然结果，有其深刻的政策、市场和技术等背景因素。

2.1. 政策背景

从政策层面来看，以《意见》的出台和习近平总书记的系列讲话为标志，媒体融合正式上升为国家战略，党中央和政府高度重视媒体融合发展。习近平总书记强调，要着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，建成几家拥有强大实力和传播力、公信力、影响力的新型媒体集团。习近平总书记还指出，要适应社会信息化持续推进的新情况，加快传统媒体和新兴媒体融合发展，充分运用新技术新应用创新媒体传播方式，占领信息传播制高点。在新兴媒体的冲击下，传统媒体尤其是纸媒的广告和发行都遭遇断崖式下滑，传播力和舆论引导力下降。传统媒体亟需与新兴媒体融合，找回市场和受众，才能找回话语权，重新占领主流舆论阵地。

在《意见》出台之后，相关部门纷纷出台文件推动媒体融合。如国家新闻出版广电总局出台的《深化新闻出版体制改革实施方案》，国务院印发的《国务院关于积极推进"互联网+"行动的指导意见》《促进大数据发展行动纲要》等。中央决心通过推动媒体融合来提升我国媒体在国际上的传播力和舆论影响力，而这些也与我国的国际话语权和软实力以及我国的国际地位息息相关。媒体承担着重要的职业使命和社会责任，因此，传统媒体和新兴媒体融合必须加快推进。

2.2. 市场背景

从市场层面来看，传媒融合的大趋向已经势不可挡。随着互联网和移动互联网技术日新月异的发展，报纸、期刊、广播、电视、互联网站、手机自媒体等传统媒体业和新媒体的内容生产模式、传输渠道、接收终端、受众市场逐渐融合，不仅如此，传媒业与电信、金融、游戏、科技、物流、服务等各个行业都在互相融合和渗透，行业和产业边界已日益模糊，不仅对我国媒体传播格局带来了巨大的冲击，而且对社会的方方面面都产生了重大影响，给人们的生产、生活方式都带来了革命性的变化。用户媒体接触习惯、使用模式和消费行为的改变带来了传媒市场的剧变，也推动传媒业的体制机制、生产模式、产品形式、传播渠道和商业模式等都必须随之发生变化。

2.3. 技术背景

从技术层面来看，传媒融合也是技术革命推动生产力发展的必然结果，由技术革命创造的先进生产力必然会推动传媒产业的发展，而传媒产业的发展又会对各行各业的发展起到积极的推动作用，从而促进整个社会经济、文化的发展。当前的物联网、智能媒体、植入式设备、可穿戴设备、大数据、云计算、VR 虚拟现实、AR 增强现实等技术使媒体的生产方式、流通渠道、消费模式和盈利模式等发生了巨大变化，极大地创新了媒体融合应用，为媒体融合提供了技术动力和支持。对传媒业来说，应积极学习、使用新技术，应用新技术的发展成果推动实现媒体融合，以提高我国传媒业的整体服务水平，重新与读者和市场建立连接，守住主流媒体的舆论阵地。当然，这需要建设专业的技术人才队伍对新媒体进行开发和运营，因为新媒体要根据用户使用习惯和使用体验不断增加新的功能进行版本升级，不断提高用户黏性，才能受到用户的持续关注。除了功能开发以外，系统运营和维护、数据的计算和分析、交互体验的完善等都需要专业的技术人员。

二、2014 融合元年后中国媒体融合的现状分析

传统媒体与新兴媒体融合，不仅是将两者的出版生产流程、产品形态和传播渠道融合互补，而且是从思维理念到体制机制、从组织结构到运营管理、从产品内容到表现形式、从生产流程到传播场景，都需要根据市场和用户需求进行资源重组，深度转型实现融合。这一点，似乎已经成为传媒业界和学界的共识。近两年来，我国传媒业对此进行了多重探索。

1、体制机制创新

新闻出版业的转企改制为媒体融合打下了坚实的基础，体制改革和融合转型都已进入深化阶段，两者相辅相成、相得益彰。如今，大多数的媒体已成为自主经营、自负盈亏的市场主体，媒体融合下的体制机制创新也是在此基础上进行。当前，媒体推进媒体融合大多实行不同介质媒体管理制度一体化，所属纸媒、网站和移动媒体都是"一套领导班子、一套记者队伍、一套生产流程、一套考核体系"，例如三湘华声。其成立了管委会对旗下多种媒体进行统一管理，实行一元化的管理体制，并以市场为导向，建立了与不同传播介质不同岗位相对应的"全员覆盖、任务分解、量化考核、论绩定级、奖罚分明"的全媒体标准考评体系，形成了全员认同的绩效驱动型企业文化。

2、内容生产模式创新

内容生产模式创新主要体现在传统媒体和新兴媒体内容生产流程一体化，即"中央厨房"式的全媒体采编和内容生产平台，同一资讯尽可能以文字、图片、音频、视频等不同形态采集，制作成适合不同媒介传播特点的内容，按照受众的接受习惯进行全方位、立体式发布，力求达到最大化和最优化的传播效果。如浙江日报报业集团将集团数字采编中心与浙江在线的新闻中心融为一体，作为集团新媒体内容生产

与发布的“中央厨房”。2014年，新华报业全媒体“中央信息厨房”项目全面投入运行，集团更好地实现了内容产品的多次开发和深度增值。2015年，重庆日报报业集团投入1.5亿元分别与北大方正和北京拓尔思合作，建立集团和各报系两级技术平台。一方面，以重庆日报、重庆晚报、重庆晨报、重庆商报四大主流报媒为核心，建成各报系“中央厨房”，打通了各报系内部纸媒、PC端、移动客户端媒体集群的信息渠道，重构了互联网条件下采、编、发、播一体化流程，形成了全媒体新闻资源24小时采集发布机制；另一方面，建立集团层面“中央厨房”，形成以新闻监控平台、新闻指挥调度中心、新闻传播效果分析、智能决策分析、用户资源以版权维护为主体的大数据运用及新闻内容监管平台。

郑州日报报业集团也打造了一个类似“中央厨房”的融媒集群管理系统，将集团旗下的《郑州日报》、《郑州晚报》、中原网的视频、音频及地铁报、社区报、手机报等媒体的“两微一端”全部打通，党报、都市报、网络的时政部、经济部、县市部、文娱部、体育部逐步合并，各媒体只保留夜班和保留各自的特色栏目数十人，所有稿件进入“新闻超市”，按需取稿付酬。

3、媒体产品形态多元化

推动媒体融合，首先是渠道和平台的融合。在媒介融合风潮中，“报网融合”可谓是最早实践的一种融合形式。如今，传统媒体几乎已经涉水所有新媒体种类，做到了媒体形态多元化：电子报、报纸新闻网站、手机报、报纸二维码、有声报纸、3D报纸、iPad终端媒体、电子阅读器、LED显示屏、微博、微信、客户端、社区网站、社交网站、数字期刊、期刊网站、网络电视、数字广播……这些基于不同媒介、不同接收终端、不同互联网应用平台的种种媒体形态，传统媒体几乎已经全部有所涉及。

全媒体理念也给媒介布局、内容生产带来了很大的变化，目前，浙江日报报业集团、南方报业传媒集团、重庆日报报业集团等有规模的或稍有规模的媒体集团都已经基本形成了覆盖全媒体类型的媒体布局。如浙江日报报业集团通过打造不同的媒介类型，形成了核心圈、紧密圈、协同圈共同构成媒体矩阵。核心圈包括新闻客户端、手机报、新闻网站和视频新闻客户端；紧密圈包括边锋游戏平台的新闻专区和弹窗、边锋互联网电视盒、腾讯·大浙网新闻板块、各县市区域门户网；协同圈包括各子媒体的微博、微信和专业APP。再如，2014年上海报业集团成立后，先后推出三个新媒体项目“上海观察”“澎湃新闻”“界面”，这三个新媒体内容定位和目标读者都不同，盈利模式诉求也不同，但是却都是建立在网页版、WAP、APP客户端等一系列新媒体平台的基础上的新媒体形态，为上海报业集团打通了移动互联网的入口。

4、跨界合作创新媒体融合方式

随着媒体融合转型的不断深入，传媒集团内部甚至传媒产业内部的媒体融合早已不再是媒体融合的唯一途径，在“互联网+”的时代背景下，媒体与科技、金融、电信、互联网企业等的跨界合作、多元发展推动生产要素和优势资源的重组和优化配置，不仅有效开拓和充分利用了媒体资源，同时，产业链的嫁接与重构为媒体融合提供了更多的价值增长点，为媒体融合提供了更广阔的发展空间。例如，湖南广电集团目前涉足的产业包括有线电视网络、创业投资、电视购物、艺员经纪、影视剧制作与文化演艺、地产酒店、会展旅游及幼儿教育等多元业态，实现了与富士康、电讯盈科、阿里巴巴等知名企业跨媒体、跨行业合作，为创新媒体融合渠道和商业模式开拓了更多可能。而上文提到的，上海报业集团于2014年9月22日上线的新媒体“界面”，就是上海报业集团联合小米科技、360公司、海通证券、国泰君安、联想弘毅等企业共同推出的，是媒体集团与科技、金融、互联网强强联合的产物，目标是要打造“互联网金融和商业信息的专业服务商”。再如，2016年2月，广东广播电视台与移动互联网平台ZAKER展开合作，在ZAKER建立“触电”频道，其作为“一个平台、多个端口”的全媒体项目的一部分，是对外强强合作的产物。再如，由北京电视台和奇虎360合办的新闻视频直播平台“北京时间”，其既拥有专业的电视媒体团队，又依托360搜索引擎的强大推荐功能，为用户呈现原创的直播形态的新闻资讯。2016年10月25日，江西广播电视台与江西联通签署融合发展战略合作协议，双方将在IPTV高清电视和移动新媒体手机江西台等融合项目上展开合作。

5、以市场为导向的资产重组、合并或收购实现媒体融合

近两年来，传统媒体和新兴媒体开始通过以市场为导向的资产重组、合并或收购来实现媒体融合，这种融合既包括媒体集团内部各子媒体之间、各部门之间的融合，如近几年来，传统媒体覆盖纸媒、网站、移动终端以及户外等多种媒体的融合，也包括由传统媒体或互联网新兴媒体发起的同行业或跨行业的融合。如2013年10月28日，上海报业集团成立，受到整个传媒业界和学界的强烈关注。其由解放日报报业集团和文汇新民联合报业集团整合重组而成，综合实力大大增强，集团成立以后立刻布局推出新媒体项目，在媒体融合领域重拳出击。再如，2015年10月，阿里巴巴全资收购优酷土豆，也被认为是当年媒体融合大事件之一；而事实上，在此之前阿里巴巴对传统媒体和新兴媒体的入股和收购就一直在发生。近两年来，阿里巴巴先后入股新浪微博、《商业评论》、虎嗅网、光线传媒、第一财经……2015年10月，阿里巴巴还与四川日报报业集团华西都市报社合作成立“封面传媒”，旨在打造一个强调“个性化定制”的新型主流媒体。如果说上海报业集团一定程度上是由行政力量助力推动而成，那么以阿里巴巴为代表的新媒体企业牵头的合资或兼并重组则更加贴近于与以市场为导向、以资本为纽带的西方跨媒介集团的创立模式。如今的合作、兼并或重组，不是为了“做大”的权力重组，而是为了“做强”的资产重组；不仅是所有权融合和策略性融合，而是资源优化配置下的结构性融合。只有按照互联网思维和融合规律进行重组和改造，在组织架构和管理方式加以调整，在体制、资源、内容、渠道、人才上做好融合和优化，才能让这种组织机构的融合真正起到推动实现传统媒体与新兴媒体融合的作用。否则，反而会增加管理成本和人力资源沟通成本，或造成内容同质化

和内部竞争，反而加重内耗，不利于形成预期中的融合合力，那就得不偿失了。

6、商业模式和经营模式日益多元化

新媒体商业模式的显著特征是基于大数据和用户信息库的精准营销，市场效果可以精确计算并可以迅速做出反馈，以便及时调整营销策略，需要的话可以进而调整商业模式和经营模式。融合之后的传统媒体产业链得到了极大的拓展，并在新媒体技术的基础上发挥自身优势创新商业模式和经营模式。传统媒体与新兴媒体融合后，商业模式和经营模式日益多元化，传统媒体营销和新媒体营销的融合带来了全媒体整合营销，使营销模式包括线下营销和线上营销、内容营销和数据营销、活动营销和品牌营销等，如从线上的用户付费模式、广告模式、电商模式延伸到线下的O2O商业合作、用户付费、活动推广等，进一步延伸了产业链。

7、媒体受众调查方式发生变化

在媒体融合技术日新月异的今天，媒体受众调查方式发生了很大变化，从传统的受众调查法的模糊统计为主已经变化为以大数据分析技术支撑下的精准调查为主。传统媒体的受众调查法是抽样调查或选点推测式的模糊调查方式，而网站、官方微博微信、客户端等新媒体可以在精准数据收集基础上进行详尽的大数据分析，可以分析不同时段用户的使用习惯，用户对哪些内容和应用更感兴趣，进而完善相关内容和应用，在增强用户黏性上做文章， 为传统媒体的频率、节目设置提供重要依据。

8、用互联网理念和全媒体技术重塑全媒体记者

由于内容生产模式的变化，对媒体从业者提出了更高的要求，要求记者必须掌握采访、写作、摄影、录音录像、文字编辑、音频视频制作和编辑、数据挖掘和分析等多项业务技能，还需掌握AR增强现实、VR虚拟现实、无人机航拍等媒体相关的网络技术运用，熟练使用各种新的采编设备和传输工具，在业务水平上追求全方位发展，“全媒体记者”的概念随之应运而生。而全媒体记者的概念远不止步于新闻采集方法和媒介内容的分配方面，新闻表达上的媒体融合理念也日益凸显。互联网时代的新媒体终端轻便易携带，阅读时间碎片化，且由于互联网的交互性，用户的讨论和意见本身也成为新闻的组成部分，点击率和转发量已成为衡量新闻价值实现与否的重要标准，因此，媒体内容的制作方式也体现了互联网思维和融合思维，如内容推送迅速及时、标题更醒目、设置交互功能让用户参与讨论、迅速回复用户不断提升用户体验、利用植入式广告和互动式广告进行媒体营销等；此外，受互联网文化的影响，新闻表达方式早已摆脱了宣教式的面孔，新闻不仅有内容，而且变得更加有趣味和有情怀，这样才能在海量信息中吸引眼球，满足互联网用户群体的信息需求和精神需求。

各大媒体都在提升员工综合新闻素养、培养全媒体人才方面不遗余力。郑州日报报业集团对记者加强了新媒体技能的培训，打造精通文字写作、摄影且熟练运用音频、视频、VR等技术报道的全媒体全技能新闻人才，使集团的新闻产品和报道内容，都是可读、可视、可听、可身临其境。

三、 中国传媒融合创新的问题与瓶颈

1、融合创新目的模糊纷乱

当我们奔跑在融合创新的大道上时，绝大部分人想的是到底怎么融合，如何通过创新促进融合。融合创新的基础与目标是融合，达到融合的手段是创新，必须通过不断的创新促进传媒融合发展，达到传媒转型升级的目标。我们仔细思考下，到底何为融合，是媒体之间的互动？是媒体组织机构的融合？是多媒体大融合，即不同媒介集中在同一数字平台上？

实际上，传媒融合的目的一直是模糊纷乱的。不论是管理部门、学界，还是业界，天天喊着融合，却没有深究融合的目的指向到底是什么，融合后的结果到底是如何的媒体格局或者表现形态。如果说是传统媒体机构创办一些新媒体，这不能称之为融合，因为依然是传统媒体与新媒体分别运作，是两条平行线；如果说是全面集中在同一数字平台上，传统媒体的存在价值又在哪里，我们无需搞融合发展，直接全面发展新媒体，传统媒体停办就是，但这是不可能的。事实上，融合应该分为两个方面：一是组织机构的融合，一是媒体形态的融合。媒体形态的融合并不是说所有媒体形态都消失了，代之以一种新媒介形态。正确理解应该是：不论是传统媒体还是新媒体，都以主体身份独立存在，依然发挥不可替代的媒体传播功能，只是各自在信息传播这个大盘子中所占比例与角色不同。他们融合后的呈现形态跟阳光一样，看起来是白色的，但实际上是由红、橙、黄、绿、蓝、青、紫七种单色光等独立的颜色组成的。在媒体融合后的“阳光媒介”中，报纸、期刊、电视、网络、移动互联网等就是红、橙、黄、绿、蓝、青、紫等各种独立的颜色。这应该是传媒融合的正确指向与目的，只有这个目的明确了，追求融合与基于融合所发生的创新才是有价值的。

2、融合创新主体动力不足

融合创新的主体主要是传统主流媒体，新媒体不存在融合发展的问题。对于传统主流媒体而言，融合创新就是要转变其既有的生存方式，这意味着传统媒体的生产者、生产工具、生产对象、内容形态、传播渠道、服务方式等要发生根本性改变，一句话，其生存环境将是全新的，需要运用新的知识、能力、技术、经营管理理念来维系生存和发展。这是一个较难的转型，如同我们出于好心想将住在山顶上的少数民族同胞迁到平地上居住一样，被帮助的同胞其实并不买账，于他们而言，山顶与平地上的生存方式截然不同，他们并不认同甚至根本无法适应，他们宁愿过着攀爬藤索出入的生活方式，也不愿意选择便捷的平地生活方式。

说到底，这是主体融合创新的动力不足。对于图书出版业而言，受到新媒体的冲击还未到触及根基的时候，按照原有的经营方式依然可以生存得很好，所以融合发展的主动性不强，出版社进行的数字化转型或者是出于响应行政管理要求需要，或者是追随行业发展趋势不掉队而已，或者是利用政府各种鼓励政策套取资金使然，真正进行彻底的、本质上的、结构性的融合创新的主体还较鲜见。对于报业而言，其受到新媒体的重创，面临生死存亡考验，融合创新的愿望还

是强烈的，但对于融合发展最终结果的认识模糊甚至迷惘，加上人才、资金、技术的不足，对融合发展非常不自信，这种看不到前途的不自信很难有融合发展积极转型的主动性与积极性。广播电视、期刊、传统门户网站等传统媒体也存在这样那样的类似问题，导致全行业的融合创新乏力。

3、融合创新资本支持乏力

在主体动力充沛、技术与人才基本具备的前提下，融合创新的发动机就是资本。资本如同燃油，不注入或者注入不足，都无法真正高效驱动融合创新这个马达。传媒本是一种高投入产业，假使拍摄一部影视剧，需要 5 亿元人民币，既使投入了 4.9 亿，这个影视剧很可能还是半成品，一个不完整的产品消费者是不会埋单的。同理，在融合创新这个大工程中，如果投入不足，别说根本性的创新实现不了，就连一些细枝末梢的改进也难以完成，也就不可能有融合发展真正转型升级的可能。

当下，资金并不缺。首先，国家各级财政在融合创新项目上的投入总额并不少，但是，具体到单个项目上的资金不是太多。譬如财政部 2008 年设立的文化产业发展专项资金，目前累计安排 242 亿元，支持项目 4100 多个，其中有很多是融合发展项目。然而，我们细究一下，每个融合发展项目的资金也就 1 千万至几千万而已，对于融合创新工程来说，要在人才、技术、生产设备购置等方面要进行根本性的改变，这些资金是远远不够的。而融合创新主体或者不愿意在这方面投入更多资金，或者不想真正进行融合发展与转型升级，结果是这 1 千万左右的资金用来向社会技术公司购买服务，完成主体的纸质内容数字化这一简单工作。如此，这众多的 1 千万至几千万元资金就成了撒胡椒，无法推动传统媒体与新兴媒体的根本性融合发展。其次，业内资本也较为充盈，不论是出版社、报刊社还是广电机构，其自有资金是一个不容小觑的数字，有些大型出版集团的自有资金有 10 来亿元甚至几十亿之多，整个新闻出版行业的业内资金不亚于一些金融机构，完全可以整合起来，组建新闻出版文化银行，扶持本行业重点融合创新工程。最后，业外资本更是一个取之不竭的活水源，资本是逐利的，不论什么行业，但凡有好的回报，资本必定不请自来。新媒体业是一个有较高回报的领域，浙江日报集团通过股市募集近 20 亿资金收购游戏公司边锋与浩方，江西出版集团通过股市募集 10 多亿资金收购游戏公司智明星空，都是资本对新媒体十分青睐的力证。当然，传媒业还有其行业特殊性，有其自身的运行规律，作为一种精神性产业，盈利模式与物质产品业有较大不同，这就需要传媒业作好各种说明解释工作，让业外资本真正了解传媒业，把更多的资本引向传媒融合创新工程。

4、融合创新消费习惯畸变

数字技术与移动互联网技术作为一种结构性力量，对人类社会的生存方式发生重大影响，随之而来的新的文化内涵与外延也发生变化与调整。对于传媒而言，人们阅读习惯的改变使承载知识与信息的媒介形态几乎一边倒地倾向于数字媒体，具体地说是手机媒介日益成为人们阅读与消费的主要载体甚至是唯一载体。“两微一端”等自媒体的出现，大大改变了人们的阅读与消费习惯，但是，并不是说就根本改变了人类的生存方式。事实上，人类的元生存方式是亘古不变的，不论技术如何发展，人的吃喝拉撒等自然属性是改变不了的，这也注定传媒中的原子媒介也是不可能消失的。人们的阅读习惯尽管发生很大改变，数字媒体日益占据主流地位，但纸质媒介会追随人类的自然属性到永远。

当下，传媒消费习惯进入畸变阶段，人们接受知识与信息的唯一媒介似乎就是“两微一端”，这给传媒业造成一个假象，为了经济效益也好，为了社会效益也好，为了生存发展也好，在融合发展这一大工程中，大家心照不宣地追捧数字媒体，却没有真正地去追求传统媒体与新兴媒体的融合发展，结果更是强化了数字媒介消费选择上的畸变。实际上，在人们接受知识与信息中，那些深度的、系统的、带有永恒价值的知识，通过纸质学习会更有效。“两微一端”有其天生的短板：碎片化、随意性、芜杂混乱，这对于系统知识学习乃至社会基础性创新的促进是乏力的。所以，传媒业要保持必要的冷静沉着与前瞻性，更要肩负深远的社会责任，积极主动地对人们的消费习惯进行培养与引导，不致社会坠入单一数字媒介消费的深渊，而应该是把融合创新工程打造成为红、橙、黄、绿、蓝、青、紫独立而又统一的“阳光媒介”，为消费者提供多元媒介选择，为人类生存方式注入新的内涵，形成种亘古未有的全新文化。四、 媒体融合的创新突破及发展趋势

穿戴式设备、植入式设备、物联网、人工智能、VR 虚拟现实技术等概念不断刷新着人们的媒介使用体验，移动技术、融合技术、大数据技术等的迅速更迭已为我们开启了媒体融合未来发展的无限可能。要解决当下媒体融合的发展瓶颈，需要在媒体融合的体制机制、政策法规、运营管理、内容生产、盈利模式等各个方面进行变革与突破，从其创新做法和经验也可以看到媒体融合未来的发展趋势。

1、体制机制

传统媒体与新兴媒体融合的最大困难仍是体制机制的障碍。改革创新体制机制，已经是老生常谈，而如何改革创新体制机制，却是常谈常新。

1.1. 建立现代企业制度，建立更加灵活的激励机制

最大限度地激发人的积极性和创造力才是改革体制机制的关键和本质所在。媒体融合创新的竞争优势关键在于人，人才永远是媒体最珍贵的资源，也是媒体融合成功的关键要素。只有放活体制机制，尤其是要建立更加灵活的激励机制，才能确保优秀人才引得进并且留得住；只有打破体制机制的桎梏和瓶颈，才能真正深入推进媒体融合，真正做强做大主流媒体，提高传媒业的规模化和专业化水平，推进传媒业跨地区跨行业发展，进而推动中国传媒业走出去，提高国际竞争力。

近两年来，传统媒体中大量的高层骨干、业界精英离开多年的工作岗位跳槽到新媒体公司、传媒公司或文化企业，人才流失问题已经提醒我们，媒体融合必须深化体制机制改革，建立现代企业制度，规范企业法人治理结构，进一步理顺媒体集团及所属报刊创办的新媒体企业的产权关系，规范市场行为；组建融合保障部门，负责集团媒体融合业务的规划工作，负责推动集团媒体融合在技术研发与合作、投融资

与经营管理、资源优化配置、人才培养和引进等方面的工作;实施多元股权的激励机制,如实施传媒企业特殊管理股制度,对于媒体领军人才,股权激励无疑是其发展事业的有效激励方式;创新业绩考核机制,建立全媒体业绩考核机制,形成纸媒、网站、微博、微信、客户端一体化的全媒体考核体系,激发所有采编人员运用全媒体技术、成长为全媒体记者的积极性。

1.2. 创新人才激励机制和培训机制,采取项目运营机制,打造真正的"创业文化"

传统媒体从业者一直被业界打上了互联网思维缺乏、融合意识不强、业务素质单一等的标签,但事实证明,传统媒体从业者媒体从业经验丰富、内容业务根底深厚,只要引导机制和激励机制到位,他们完全可以适应媒体融合发展的趋势,做出优秀的媒体融合项目和媒体融合产品。浙报集团的全媒体战略行动计划中的"传媒梦工场"就是一个很好的例子,其中既有通过活动、比赛遴选优秀项目和人才的人才培养和激励机制和媒体融合项目运营机制,也有与企业和高校合作进行的人才培训和引进机制,应为各大媒体创新借鉴。浙报集团的传媒梦工场实际上是媒体内部的创新机制,目的是培养一线媒体采编人员的新媒体理念和互联网思维,从而使集团既培养了兼有媒体从业经验与互联网思维的融合人才,又得到了很好的新媒体项目来发展媒体融合,同时还激发了员工的创业热情,为新媒体项目的孵化和运营打造了真正的"创业文化"。

2014年下半年,"传媒梦工场"发起集团内部的新媒体创新大赛,集团共有200多名采编人员、50多个项目参与大赛,最终20多个新媒体项目被选中,传媒梦工场为这些项目提供从战略、资金、人力到技术等一系列支持,并提供财务、法务、工商注册等一系列创业服务。

除此之外,浙报集团还建立了全员培训体系,由浙江传媒研究院、传媒梦工场以及业界知名人士等组成培训团队,将集体组织和自主参加相结合,将全员系统培训和岗位细分培训相结合,充分激发传统媒体人运营自媒体的热情。目前该集团共开通200多个微博、微信公众账号,利用社交媒体来提高纸媒的移动传播影响力。

此外,浙报集团还启动全球招聘计划,引进新的具备"互联网基因"的"网络原住民",建立起互联网技术人才引进、管理、培养、使用的制度,通过公开招聘、内部推荐、在重点高校建立人才储备库、到知名互联网企业挖掘人才等渠道,选拔技术人才,并成立技术委员会,设立首席技术官。浙报集团近年来从阿里巴巴等互联网公司聘请了互联网技术人才60多位,2014年技术人才达到集团人才总量的四分之一,这些人才促进了传统媒体与新媒体的创新融合。

在建立项目运营机制和培育"创业文化"方面,重庆日报报业集团也做了一些探索,集团出台文件鼓励员工基于媒体融合创新创业,成立重庆新闻创客空间,培训青年创业团队,孵化出了一些新媒体项目,培养了全员创业的意识,也起到了激励的作用。

除了像浙报集团专门组成培训团队,进行全员系统培训和岗位细分培训以外,还可以在日常工作中进行人才培训,并用相关考核制度改变传统媒体从业者思维观念落后、话语体系陈旧、新闻素养不全面等问题,培养其全媒体意识和全媒体技能,提高媒体从业者的新闻素养。在这方面,《新华日报》的培训方法可供借鉴。其官方微博于2013年11月正式上线后不久,要求凡进报社工作三年以内的年轻记者、编辑,全部轮流参加双休日的微博值班,并将此要求制度化。微博内容选题、新闻视角、话语方式、互动反馈等不同的工作要求,很快用新媒体的思维观念和业务素质武装了这支年轻队伍,反过来对改进纸媒文风也起到了积极作用。

1.3. 传统媒体可与新媒体合作开展研发工作,或与高校合作建立产学研融合机制

欧美等国的媒体融合转型,很多决策都是基于实验室研发的结果,通过实验室研究和实验数据分析得到经验性成果、思考融合规律,再将这些成果和规律运用到传媒融合转型的相关决策,以确保决策方向无误。例如,纽约时报研发实验室(R&D Lab)开发的一款信息级联项目(Project Cascade)是通过捕捉报道发布在纽约时报网站后,通过不同在线媒体传播发散的情况,以可视化方式呈现读者和报道之间的联系,甄别对不同新闻事件的报道内容、影像呈现最具影响力的传播渠道,显示其传播生命周期。使每条传播渠道都成为一种潜在产品雏形,或新的新闻制造者。我国一些互联网巨头也有自己强大的研发团队,并有着巨额的资金投入,如百度、阿里巴巴等。例如,由于VR虚拟现实技术在视频和游戏领域的应用一直没有实质性突破,目前的应用技术含量很低,阿里巴巴在2016年2月已与VR研发企业合作成立了自己的VR实验室,对VR技术的应用进行专门研发。

传统媒体由于自身的资金、人才、资源所限,建立这样的研发实验室在现实层面有一定的困难,可以和互联网巨头合作,资源共享,取长补短,也可以与高校建立产学研融合机制,合作建立实验室或进行项目合作。在这些实验室里,进行媒体融合的探索性研发,探索如何更好地让技术为融合业务服务,如何让技术基因更好地与创意基因深度融合。这个团队应是一个开放式的创新型的团队,吸纳不同领域的人才,对融合趋势做出判断并进行研发,既可以为融合技术、模式、业务、项目做出重要贡献,同时又可以培养融合型媒体人才。在美国,这样的例子很多,如麻省理工学院媒体实验室成立于30年前,有33个研究小组,与逾180家全球性企业、多国政府部门及相关研究机构进行研发合作,得到源源不断的前瞻性项目,它的知识产权及各类成果令其他院校望尘莫及。

2、政策法规

2.1 健全和完善版权保护的相关法律法规

这是传媒融合创新的基础和前提。在传统媒体与新兴媒体融合的过程中,新兴媒体一直对传统媒体有内容依赖,但很多却没有按照版权保护的相关法律法规取得许可、进行版权交易并支付报酬,无偿使用传统媒体原创内容的现象普遍存在。这样既损害了传统媒体的利益,也制约了新兴媒体的发展,更不利于更高层次的真正的传媒融合的实现。

一直以来,我国传统媒体自身版权意识也相对淡薄,当互联网上新兴媒体崛起之时,拥有强大内容优势的传统媒体

自乱阵脚，误以为将内容通过互联网或移动互联网的渠道分发，才不会失去受众，结果养成了很多新兴媒体和受众享用免费内容或无偿获得相关服务的“习惯”。因此，传统媒体首先要自觉增强版权意识，其次就是主动运用版权相关的法律法规做好版权保护。只有保护原创内容的版权，才能激发内容创作的激情与动力，才能生产出更适合新媒体的原创内容，从而也能推动媒体融合创新的步伐。

2.2. 政府在政策和财政上大力支持

政府应在资金筹措、信息发布、政策支持等方面进一步加大力度，为传统媒体与新兴媒体融合创造良好的条件和环境。上海市政府对上海报业集团在政策和资金上的大力支持在这方面起到了示范的作用，根据相关新闻报道，在上海报业集团成立之后，解放日报社和文汇报社从 2014 年起，每年分别获得 5000 万元的上海市财政专项支持，上海市宣传文化专项基金也将安排资金支持主要报纸发展新媒体，扶植外宣媒体和具有文化影响力的报刊。政府对传统媒体与新兴媒体融合发展的大力支持，可以缓解传统媒体在发展新媒体上的资金压力，帮其克服融合探索时期的困难和瓶颈，坚定传统媒体融合转型的信心。

政府支持还包括对传统媒体应加大对媒体融合方面的考核，而不是像以往一样只注重发行量、收视率、广告经营收入、利润率等考核指标。

2.3. 政府管理要容错

媒体融合是个未知和全新的事物，没有已有的路径可循，没有已知的经验可鉴，对世界传媒业包括西方发达国家传媒业在内都是一样，是一个国际性的课题。因此，政府也要鼓励主流媒体勇于试错，积极探索，在探索过程中允许失败，为推进融合发展营造更加宽松包容的氛围。

2.4. 媒体融合应根据实际情况选择性推动，且应量力而行

当前，在政策和环境的影响下，中国媒体一窝蜂地在搞媒体融合，且都是在搞全媒体融合，好像媒体融合就必须要涉及报、网、微博、微信、二维码、电子阅报栏、手机报、手机网、移动客户端、网络电视等几乎所有的新媒体形态，否则就不是媒体融合。但是中国需要这么多的全媒体集团吗？不一定。由于新媒体没有地域的限制，使得媒体的竞争范围迅速扩大到全国甚至全世界。在此背景下，第一，以往我国具有区域性竞争优势的地方传统媒体面对迅速扩大的市场失去了原有的竞争优势。第二，传统媒体的新媒体还要面对各种社交媒体、自媒体的强有力的竞争。第三，由于运营新媒体时需要大量的资金和资源的投入，而最终新媒体的盈利模式并不明朗，也影响了传统媒体原有主营业务的投入和收入；如果新媒体的内容创新不够，依靠传统媒体“输血”，那么这些免费内容还会降低传统媒体原有收费内容的价值，影响到传统媒体原有的发行量和收视率。那么，在如此情况之下，如果勉强推动媒体融合，可能会造成定位相似、内容同质、功能重复，造成资源的极大浪费。

因此，对于极少数实力雄厚、品牌影响力强大的传媒集团，如新华社、上海报业集团、南方报业传媒集团等，应大力推行媒体融合，而对专业性很强的媒体、行业性媒体或是地市级媒体来说，媒体融合应根据自身条件制定规划，没有必要贪大求全，不可行也不现实，一切应从促进发展的角度出发。传统媒体布局新媒体，切忌面面俱到，应考量自身条件，科学分析自己的优势劣势，分阶段进行融合试点，再对融合效果进行评估，最终寻找到适合自己的融合模式和融合路径。

3、运营管理

用互联网的思维方式和方法论来运营管理新媒体，既是突破当前媒体融合瓶颈的重要手段，也是未来深化媒体融合的必然趋势。新媒体的迅速崛起带来了新产品、新渠道和新平台，传统媒体受众在新媒体时代，其媒体需求和消费行为发生了重大变化。对传媒媒体来说，要改变媒体融合叫好但不叫座的现状，必须改变传统的思维方式，用互联网的思维方式和方法论来运营新媒体。互联网思维方式和方法论的核心是与用户建立全面连接，媒体融合只是过程和手段，并非目的和动机，其根本目的是与用户重新建立连接，通过媒体融合找回正在不断流失的用户。从这个意义上来说，媒体融合与互联网在思维方式和方法论上是完全一致的。

3.1. 不断提升用户的内容获取体验

从当前用户内容消费的时段和使用习惯来看，移动化、碎片化阅读成为发展趋势。内容制作首先要满足用户移动状态下的阅读需求，还要符合获得便利性原则，包括内容获得时间、渠道的便利，甚至在内容制作和编排上，通过内容分类切割、大标题、内容摘要等方式来满足读者迅速阅读、获得所需内容的需求。

3.2. 内容细分化、互动化、社交化，通过解决用户需求优化用户深度消费体验

如今，用户需求更加个性化和多元化，在互联网海量信息背景下存活的新媒体早已认识到了细分市场小众化的精准需求，因此，成功的新媒体无不做到了这一点，即细分化和小众化。互联网的另一大特点是互动和分享，而新媒体的互动功能和社交功能充分地体现了这一点。

在获取信息和传播信息的过程中，让用户利用新媒体拓展关系链或是提供服务链，进而将这种关系或服务转化为价值，那么就通过解决用户需求而优化了用户的深度消费体验，如看视频的同时，点击买东西并分享到朋友圈。在互联网上，除了信息传播以外，媒体还要追求的是抓住媒体定位、媒体内容与市场化结合的点，在传播信息的基础上实现关系链的延伸、服务链的眼神和价值链的延伸，这才是提高用户忠诚度和用户黏性的不二法则。

3.3. 新的报道模式和运营模式来运作新媒体

媒体融合提出之后，传统媒体和新兴媒体流程和运作一体化是业界达成的共识，的确，互联网时代，传统媒体和新兴媒体应有共同的运作理念和运作方式，但是“战略”上的一体化并非“战术”上的一体化。新媒体还是应该根据自身特点做出内容创新和模式创新。根据新媒体用户的特点寻找新的关注点和新的视角，适应互联网话语体系，创新表达方式和分析模式，创新内容模式和报道方式。

3.4. 建立动态受众数据库和舆情监测系统

“以用户为中心”也是互联网特征之一，而基于互联网的新媒体用户是要基于数据来维护和拓展的，因为，通过互

联网和大数据等技术与读者建立全面连接，建立动态受众数据库，做好受众分析和舆情研判，是媒体融合的必经之路。传统媒体想要了解自己的读者需要颇费一番周折，即便如此，恐怕也难以全面把握，而新媒体依据用户行为轨迹，通过后台数据对用户的性别、年龄、职业、兴趣爱好、媒体使用习惯和使用场景、消费习惯等都可进行细致的追踪、统计和分析，因此，据此建立受众或用户数据库，都可以成为媒体生产内容、设计产品、提供服务、延伸价值链和拓展营销渠道的重要依据和指南，只有这样，才能提升用户黏度，赢得了用户也就赢得了市场。

建立舆情监测系统，利用媒体融合更好地发挥主流媒体的舆论引导作用。建立大数据技术基础上的舆情监测系统，重塑主流媒体权威地位，坚守舆论阵地，占领信息传播制高点，是党和政府对媒体融合的必然要求，也是媒体理应承担的社会责任。目前，业界的舆情监测系统已经出现但在技术上仍有瓶颈，应用上仍有短板，需要整合资源、技术和人才合力完善和优化。目前，郑州日报报业集团正在筹建其大数据和舆情监测系统，旨在通过不间断地监控和采集纸媒、网站、论坛、博客、微博、微信等的信息，及时、准确、全面地掌握各种信息动向，用智能语义分析、自然语言处理、机器学习等数据挖掘和分析技术归纳舆论观点和倾向、掌握公众态度情绪，结合历史相似或类似事件进行舆情研判、趋势预测，提出应对建议，并以此来改进集团自身的报道计划，以进行正确的舆论引导。

3.5. 中央厨房式的融合手段应在运作思路和模式上有所创新

媒介融合是传统媒体与新兴媒体的融合，但不是要取消媒介之间的差别，而是需要从其各自的传播优势和传播规律出发，提供内容和形式都更加丰富多样的媒介产品。报纸、期刊、广播、电视、网络电视、手机视频、社交网络、手机报、电子期刊、微博、微信、移动客户端等各种媒介形态必然在选题、采访方式、报道手段上有所不同。因此，媒体融合不能一味追求形式上的融合，应该发挥不同媒体各自的优势，极大地丰富媒体产品。如报网融合中的成功案例，杭州日报报业集团的 19 楼网站、济南日报报业集团的舜网等，其成功都在于打造了脱离报纸母体的真正的互联网产品，并通过社区论坛的形式发展壮大，这是报业集团在自身优势资源的基础上用互联网思维和方法打造的新媒体。再比如现今流行的报纸 APP 客户端，如果只是将其当作以另一种形式发布报纸新闻的渠道，一定无法成功，而如果应用技术优势，将其打造成刊载特色内容、发挥地域优势、提供本地化服务的平台，极大地方便用户生活，那一定会受到用户的广泛欢迎，提高用户忠诚度。

如广东佛山电台于2014年底推出的手机客户端“畅驾”，基于电台的交通、气象及本地生活服务等优势资源，打造为本地车友提供信息和服务的移动平台。其专业为车友服务，体现了细分化和小众化；开设社区展开互动，引入社交机制，体现了互动化和社交化；车友可以在移动端查寻路况、天气及各种本地生活服务咨询，体现了本地化和服务化。其上线一年多，下载量已达 30 万，受到了本地车友的广泛欢迎。

4、内容生产

“内容为王”对媒体来说永不过时，优质的内容在任何时代都不缺乏读者和市场，在移动互联网和大数据时代，媒体要将创意基因和技术基因相结合，将应用数据分析和提升用户体验作为改进报道方式、提升内容质量的重要途径之一。

4.1. 构建专业的数据分析团队，及时利用数据分析结果改进新闻报道方式和推送方法

数据分析团队的成员不仅要能采访、编辑、搜索、编程，还要懂社群、社区，掌握数据技术，具有数据挖掘、统计和分析能力。老牌大报美国《纽约时报》对内容报道的改进就充分体现了利用技术开发来发挥自身内容优势，值得同行业借鉴。纽约时报社新闻采编部建立了一个数据分析小组，以迅速提升数据搜集和分析能力，扩大搜集和使用结构化数据的范围，探索如何建立新的链接和使报道引起注意的方法，寻找更有效的方法与新闻采编部的其他人分享信息。将互联网产业的技术基因和内容产业的创意基因融合，这是改进新闻报道内容的必然趋势。

4.2. 根据不同媒介的传播特质制定不同的报道策略

每种媒介都有不同的传播特质，也都有自己的传播优势和劣势，应制定不同的报道策略，才能形成合力，从而增强传播力和影响力。例如，纸媒的报道方式在微博、微信、客户端上就未必行得通。纸媒作为严肃性的主流媒体，真实、客观、公正、全面的报道事实是首要职责。而在微博大 V、微信公众号上，用户除了希望看到事实真相以外，更希望分享的是观点、立场，尤其是经过自己选择而关注的微博和微信公众号的看法，会对用户观点产生直接的影响。

此外，新媒体的语言和叙事方式也完全不同于传统媒体的严肃正统，网络用语不断翻新，甚至有些还被编入新版现代汉语词典。新媒体用户所关注的内容不仅是能满足自身信息需求或兴趣偏好的，而且也需要内容的表达是有趣味、有情怀、可互动、可交流的，纵观当前成功的自媒体，无一不是如此，如罗辑思维。甚至新媒体上的广告内容都制作成了交互式广告和植入式广告，将其植入到内容叙事中，目的是在不影响用户体验的情况下进行推广和营销，事实证明，这样的广告营销效果更好。传统媒体运营的新媒体也应强化互联网思维，以用户体验为中心，来创新报道方式和叙事语言，以更好地吸引用户。

4.3. 发挥新媒体的技术优势来创新内容制作、呈现和传播形式

从用户需求出发，利用新媒体的信息制作优势以创新内容传播，打造多样的内容产品，也就是用互联网的用户思维和产品思维来创新内容传播流程，如众筹新闻、数据报道、视频化内容等，都是融合产品的热点，也是未来的发展趋势。

新媒体技术为内容产品创新带来了无限可能，强调用户参与和互动的众筹新闻极大地调动了内容制作者的积极性，且由于选题一定程度上都是社群中多数意见的结果，众筹新闻有社会调查报告的属性，往往极具社会影响力。

基于大数据分析所制作的数据新闻因其形象具体，其极具权威性和前瞻性，也深受用户青睐。由第一财经与阿里巴巴合力打造的数据财经新媒体 DT 财经最大的特点就是用数

据表达财经新闻，其将第一财经的财经新闻报道优势和阿里巴巴的数据资源相结合，将数据分析应用于新闻生产，形成了大量的数据新闻报道，如《32 万条数据揭示：高铁争夺战尘埃落定，哪些小城是真正的赢家？》《大数据告诉你，“包邮区”到底凭什么包邮》《大数据告诉你，“全面二孩”才放开，谁已经在准备造人了》等报道，用数据说话，极具权威性和说服力，大大提升了其品牌影响力。

可视化一直以来都是媒体受众对内容的趋势性需求之一，所以视频内容因其独立的传播功能、立体的传播效果很早就显现出无限的发展潜力。近年来，随着视频制作的应用软件层出不穷，4G 商用和流量资费的不断下降，视频制作和传播的门槛已大大降低。据艾瑞咨询发布的《2015 年中国在线视频用户付费市场研究报告》显示，2015 年，中国网络视频市场规模超过 400 亿元，同比增长率为 61.2%；在线视频广告市场规模为 231.9 亿元，同比增长 52.7%。据 CNNIC 于 2016 年 7 月发布的《第 38 次中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至 2016 年 6 月，我国网络视频用户规模达 5.14 亿，较 2015 年底增加 1000 万；网络视频用户使用率为 72.4%；其中，手机网络视频用户规模为 4.40 亿，与 2015 年底相比增长了 3514 万，增长率为 8.7% ；手机网络视频使用率为 67.1%，相比 2015 年底增长 1.7 个百分点。因此，新媒体内容制作应适应内容视频化的趋势，尽可能用图片、动漫或者视频来表达信息，直观形象的画面能增强内容的感染力和冲击力，用户也可以用弹幕、点赞、推荐、转发等进行互动，在丰富了用户体验的同时，传播效果以几何级数迅速扩大。不仅是互联网新媒体，传统媒体上海广播电视台也看准了这一潜力股，将传统媒体新闻优势与视频新媒体相融合，推出视频新闻产品“看看新闻 Knews”，它不仅拥有一条面向海内外的 24 小时持续更新的互联网视频新闻流“Knews24”，还拥有一个以“原创 + 短视频聚合”为特性的新闻客户端。2016 年 10 月 23 日，由南方周末、灿星文化以及小强填字传媒有限责任公司三方联合投资设立的广东南瓜视业文化传播有限公司揭牌成立，南方周末也正式涉足视频领域。未来 AR 增强现实技术、VR 虚拟现实技术等成熟之后，将广泛应用于视频领域，极大地提升用户体验，必将带来视频行业新一轮的爆发式增长。

4.4. 利用融合技术打造平台型期刊媒体

媒体融合已极大地改变了期刊出版流程和出版形态。期刊稿件远程处理系统改进了期刊出版工作流程，实现投稿、组稿、审稿、编辑、出版等全流程的网络化操作，大大提高了期刊出版效率。期刊网站、数字期刊、手机期刊、数据库出版、微博、微信公号、APP 等数字出版形式，也一定程度上提高了期刊的传播力和影响力。

未来，期刊媒体融合的发展趋势是打造平台型期刊媒体，集成各类期刊的过刊资源和不断更新的连续期刊内容；作者可直接投稿，编辑可以直接审稿、编辑、配图、排版，发布并加上相关链接，专家可在线评议；可实现作者、编辑、审稿专家、用户的在线交流和互动；读者既可以搜索所需的文章，也可以上传内容、推荐内容、建立自己的“收藏夹”、发表评论和评价、也可以建立社群推荐评介期刊或期刊内容，形成一个开放的、先进的、不断更新的期刊出版和传播平台。如北京世纪超星信息技术发展有限公司推出的期刊“域出版”平台，是与学术期刊合作打造的包括专栏出版、专题策划、文献、图片、音频、视频、论坛和授课等多媒体功能在内的学术交流平台的手机客户端，其利用移动互联网的社群功能将作者、编辑、专家、读者汇集在同一平台，就相关话题直接进行交流和讨论，每一个人都可发起学术研究和评价。再如，人大数媒科技（北京）有限公司推出的“壹学者” 移动学术科研一站式服务平台，该平台通过整合人大“复印报刊资料”及其他学术内容资源，形成包括壹学者个人版、壹学者机构版，涵盖微信服务号、Android 客户端、iOS 客户端以及 PC 端四大产品形态，为学者、学术机构提供学术图书馆、学术论文库、学术社交平台、科研工具服务四大核心功能。

这些由技术公司制作的针对学术期刊的媒体融合产品，有内容和评介、有营销和支付、有客服和物流，其不仅提升了学术期刊的传播频率和传播范围，充分发挥了期刊的学术创新引导作用和知识传播功能，也满足了个人用户和相关机构的学术科研需求和对科研产品的购买需求，形成了从学术服务到学者服务到智库服务的学术期刊商业模式，带动了学术产业链的发展。不仅如此，基于媒体融合理念和技术的期刊平台型媒体形成了集合作者、编辑、专家学者、读者的新的评价和推荐机制，有可能会建立起新的学术传播秩序和科研成果评价体系，后台的移动大数据可能会成为办刊指标，作为期刊评价体系的标准之一。

5、盈利模式

传统媒体涉足新媒体，往往前期资金投入巨大，但在投入建成之后，多数新媒体的盈利模式不清晰，投入和产出严重不相称，大多数都是处于“赔钱赚吆喝”的状态，成为传统媒体与新兴媒体融合的最大障碍。传统媒体正在根据新媒体运营规律和融合规律探索创新盈利模式，合适的盈利模式是媒体融合发展的内在动力，是媒体融合可持续发展的关键所在。

5.1. 用户付费将成为主要收入来源之一

从新媒体诞生之日起，其盈利模式一直是业界关注的焦点，对传统媒体与新兴媒体融合的盈利模式的创新探索一直都在进行。尤其对于传统媒体来说，投资新媒体、搞媒体融合是一件非常“烧钱”的事，除非资金实力雄厚，否则不敢问津，只能观望。如今，随着互联网和新媒体已渗透到人们生活和工作的方方面面，随着媒体使用体验的不断提升，用户已开始接受使用付费的商业模式，这一点从视频网站的付费市场的形成就可见一斑。据艾瑞咨询《2015 年中国在线视频用户付费市场研究报告》显示，2015 年中国网络视频市场规模超过 400 亿元，其中广告收入占比为 57.8%，付费会员费占比为 12.8%，付费用户收入达到 51.3 亿元，同比增长 270.3%，可见，会员付费未来将成为视频网站主要收入来源之一，这种盈利模式也将成为所有媒体应用的发展趋势。

5.2. 以 IP 售卖和营销为核心的跨界商业模式

2015 年，IP 一词大热，IP 类媒体产品产生了巨大的市场价值，据清科研究中心统计，中国市场共产生 IP 相关收购 42 起，其中披露收购金额案例数 39 起，合计产生并购金

额209.59亿元，被并购企业行业涵盖影视、动漫、游戏、小说、艺人等多个领域；2015年，共产生IP并购23起，涉及并购总额78.74亿元。IP营销也随之成为热词，从影视界到媒体界无处不谈论IP营销。“IP营销”甚至成为近几年重要的市场现象，呈现出跨界合作这种新商业模式和新消费趋势。

IP是Intellectual Property的缩写，是指“知识产权”，指包括音乐、文学和其他艺术作品，发现与发明，以及一切倾注了作者心智的语词、短语、符号和设计等被法律赋予独享权利的“知识财产”。而如今，IP已成为一种跨界商业模式的代名词，但其核心仍然是优质的原创内容，是能转化成可消费的跨界商品等各类表现形式的优质的原创的内容。IP营销早期的成功案例是《爸爸去哪儿》，从综艺节目到电影、衍生产品等让湖南卫视赚的盆满钵满。如今，综艺节目中的优质IP越来越多，如《奔跑吧兄弟》《极限挑战》，还有IP电视剧《盗墓笔记》《鬼吹灯》《琅琊榜》，以及小说IP《小时代》、漫画《十万个冷笑话》、游戏《魔兽》等。其以版权交易为核心，实现了图书、新媒体、影视、游戏、动漫、传统实体市场等多个领域跨界合作进行版权再利用。未来，IP营销将会是拥有优质原创内容的媒体的主要商业模式之一。

5.3. 新媒体盈利模式从广告、电商到广告 + 电商

起初，新媒体的主要盈利模式就是广告和电商。近年来，为了配合电子商务的发展，也为了促使广告内容以最快的速度变现，在网站和自媒体文字、图片、视频等内容中植入广告，并直接链接购物和付费页面，一方面用户在使用过程中可以直接点击购买，在尽可能不影响用户体验的情境下推送广告，提高了用户对广告的接受度，起到了很好的效果。这种植入式广告也叫交互式广告，在自媒体等社交媒体上，也被叫作信息流广告，事实上是一种“广告 + 电商”的模式。

以视频网站爱奇艺为例，爱奇艺开通了网上商城，当用户在观看爱奇艺视频的过程中，如果想购买与视频相关的衍生商品，可以通过点击直接跳到该商品的销售页面进行购买。韩国都市偶像剧《来自星星的你》《太阳的后裔》等热播剧在爱奇艺播放期间，剧中明星的衣服、配饰等时尚用品和商品都成为爱奇艺商城的热卖品。

5.4. 传统媒体通过电子商务打造互联网盈利模式

传统媒体也在探索途径积极与电商平台、产业实体合作，涉水电子商务，将其作为创新盈利模式的重要途径。目前，有部分传统媒体已开始了这方面的探索。例如，东方卫视将这种盈利模式引入真人秀节目《女神的新衣》，与天猫合作，开辟“边看边买”电商平台，观众可以通过手机天猫客户端扫描台标，便可进入“边看边买”页面直接购买节目中出现的服饰或其他商品，在该台播出的《何以笙箫默》中也采用了这种盈利模式。

2015年10月9日，以现代农业为主题的电商平台“第一农场”正式上线，这一电商平台是由《京华时报》《半岛都市报》《延边晨报》等主流报业媒体合力打造，共同推广和运营。各地加盟媒体既可组织当地名优农产品入驻“第一农场”线上商城或线下实体店，也可依托各自的传播力、影响力和公信力进行产品分销，主要是对不同媒体所在地的地标农产品的发掘、生产、包装和推送，这是报业发展电子商务的典型案例。事实上，这一举措并不算是创新之举。《扬子晚报》的扬子壹购官方购物平台，早在2012年营业额就突破亿元大关。2015年12月9日，作为扬子晚报社全力打造的报纸购物品牌，扬子壹购的“升级版”官方购物平台——微商城正式上线，扫描二维码或进入扬子晚报官方微信，就可以登录并获得便捷的一键式服务；这同时也服务了《扬子晚报》的广告客户，一些客户在纸质版上投广告的同时，要求新媒体配合发布，甚至有的客户只在官方微博或微信上投放广告。

这一互联网盈利模式符合未来的发展趋势，值得传统媒体进一步深耕细作，提升用户的购物体验，培养其消费习惯，从而使传统媒体既可以通过植入广告获取品牌投放费用，又可以帮助电商从节目获得流量入口和提高购买转化率，从中分得渠道收益；亦或是如“第一农场”一样由媒体主导全部环节，自身进行广告投放，自身进行平台运营，自身获取销售利润。对已经可以联网的智能电视来说，未来还可以成为观购合一、多屏合一的互联网电视商城，如此必将极大提升观众的购物体验。

5.5. 开展数据营销，为用户提供定制化内容和服务

利用新媒体打造自身的数据库和用户信息库，通过数据营销为用户提供定制化内容和个性化服务，既可以吸引用户付费，也可以吸纳更多的广告投放。在大数据、云计算、智能推送、智能搜索等技术的支撑下，定制化内容和个性化服务应成为媒体融合产品的重要内容，这也是数据营销的前提。今日头条的成功已经为业界展示了这一盈利模式的光明前景。2015年，今日头条广告收入达16亿元；今日头条算数中心执行总监刘志毅在2016年中国传媒年会上说：“今日头条更像服务于个人的兴趣集合器。”他认为：“今日头条最值钱的是什么？算法和数据。”今日头条最大的特点就在于其内容的个性化和定制化，每一个用户看到今日头条的内容都不一样，其根据后台的数据分析计算每个用户的搜索路径和兴趣偏好，从而根据不同的偏好推荐不同的内容给用户，如果某条信息在某个人群中点赞率很高，则会被推送到与之兴趣相似的人群，因此今日头条受到用户的广泛好评并赢得了大量的广告客户。

数据化和定制化是未来媒体产品的必然标配，但也不可否认，这些数据资源目前仍主要掌握在互联网平台运营商和电信运营商手中，如百度、腾讯、阿里巴巴、中国移动等。而数据库资源和用户信息是作为主要内容生产者的媒体的核心资源，不能够依赖于其他平台，媒体应该要学会建设自己的数据库和用户信息库，这是媒体融合时代媒体与用户建立连接的关键所在，也是媒体的核心竞争力。过去，传统媒体市场断崖式下滑不是因为失去了阵地，也不是因为失去了渠道，而是传统渠道的另一端找不到受众，而新媒体为我们提供了新的渠道和平台，可以与受众建立更强大更紧密的连接，基于大数据技术的数据挖掘、计算和分析使传统媒体重新找到了受众，找到了受众需求，也就重新找回了市场。基于受众需求、兴趣偏好和用户体验的数据营销可以针对每一位用户需求做出营销设计和服务改善，甚至一对一的用户关系管

理也成为可能，因此必将建立起更加完备的服务链和价值链。

5.6. 以“新闻＋服务”战略寻求新的增长点

运用新媒体技术实施“新闻＋服务”战略，积极运用大数据分析与传统产业结合，打造出新的媒体服务空间，既可以为用户提供增值服务，也可以打造出媒体融合新的盈利模式，以寻求新的增长点。如河北广播电台的“即通”客户端，致力于培养专业技术团队，将技术与媒体的信息优势融合，为用户提供创新服务。由于司机是该电台的主要目标受众，因此交通路况信息是电台的主要内容优势之一。在此基础上，河北广播电台的“即通”客户端将内容优势与技术力量相结合，在基于百度地图的路况爆料系统上，用户可以通过实时地理定位方便地在地图上标注当前位置的道路信息，传递给更多受众，使大家及时对拥堵路段进行避让。目前，在原有的通畅、缓慢、拥堵、事故等标注的基础上，后台工作人员又陆续开发了施工、禁左、积水、结冰、景点等个性图标，通过智能语音播报前方路况，在一张地图上提供全方位的移动生活服务，为河北广播电台带来更多收听率和广告客户。

广电网络行业还可以通过智能电视实现的电视、电脑、手机三屏合一全面抢占客厅，为用户打造超大屏的观赏体验，同时也可以通过客户端为用户提供新闻＋各种增值服务，如各种电影电视节目、电子商务服务、交水电煤气费等生活服务，收取广告费、电子商务销售收入提成、版权使用费、电视节目落地费等服务费用，创新电视的媒体融合盈利模式。

这种在媒体融合的基础上结合自身优势打造特色服务，必将成为未来媒体新的赢利点。如《潇湘晨报》把社区经济作为未来发展的着力点，其总编辑郭谷斌说，潇湘晨报96360社区生活服务平台立足湖南本土，线上全面整合报纸、网站、微信、APP等资源，线下通过社区服务店和由发行团队升级而来的社区服务团队，为居民提供包括物流配送、家政服务、挂号、订票等“保姆式”的全方位服务，这些服务的收入成为报社收入的重要组成部分。再如，浙报集团通过收购边锋和浩方游戏平台，拥有了大量用户，从而壮大了集团数据库，然后在此基础上增强集团的服务能力，如构建医疗挂号、水电气缴费、电商、快递查询等互联网上的民生服务平台，通过城市门户频道为用户提供地方生活资讯和吃住行等当地服务，通过个性定制频道根据用户的城市定位和阅读偏好，推送本地重要新闻、活动通知和个性化服务，这样可以赢得更多的用户和广告客户。

5.7. 从网站和自媒体上兴起的新闻众筹模式

新闻众筹模式也是未来有潜力的盈利模式之一。新闻众筹，即为新闻而进行众筹，具体做法是：首先，新闻记者或自媒体人通过网络平台提出一个新闻报道的计划；然后，受众通过捐赠一定的资金来资助他们认可的报道计划；在设定的期限内，如果这些记者能得到预期的资金数额，那么他们就可以用这笔钱来执行报道计划。2008年美国的新闻众筹网站“Spot.us”成为新闻领域众筹模式的先驱，其众筹成功后会把报道或新闻线索或事实资料卖给新闻机构，这些钱会重新返还给该项目的捐赠者。

2013年11月“众筹网”上线“新闻众筹”平台，被认为是我国第一家新闻众筹网站。我国目前的新闻众筹模式主要是由一些有影响力的自媒体和自媒体人发起，主要内容是其捐赠者的共同诉求和共同兴趣所在，多是其关注领域的调查报道。随着受众对传播参与积极性的不断提高，为某个感兴趣的选题、为青睐的媒体或媒体人提供报道资金的意愿也日益强烈。新闻众筹初衷不是以盈利为目的，其共同宗旨在于公共利益和影响力，也正因如此，其调查报道因具有新闻价值往往可以得到其他媒体的青睐，从而达成版权交易。

不仅如此，传统主流媒体也通过媒体融合渠道开始涉足新闻众筹。如2015年2月，广东广播电视台珠江经济台于2015年2月开播的广播财经节目《风云再汇》，通过在众筹网众筹的方式，仅用13天就成功吸引了1410位用户付款，募集到节目一年的制作费用：888，976元，开创了中国广播节目众筹成功的先河。可见，新闻众筹有可能成为媒体融合报道创新盈利模式的新途径，值得进一步探索和研究。

不可否认，当前我国媒体融合发展挑战和机遇并存，媒体融合路径没有经验可借鉴，只能靠媒体人不断创新探索。在这条路上，有困难，有风险。在推动媒体融合过程中，如何保证国有资产的保值增值？一项新技术一旦应用转化为成熟的商业模式，是否会造成其他原有的技术或模式被取代？需要考虑的问题很多，需要解决的难题很多，但是这条道路是符合新闻传播规律和传媒业发展规律的，是推动我国传媒业做强做大的必由之路，因此中国传媒融合创新必须披荆斩棘、砥砺前行。

（**作者简介**：黄晓新，中国新闻出版研究院党委书记、副院长；刘建华，中国新闻出版研究院传媒所执行所长、副研究员；卢剑锋，中国新闻出版研究院传媒所新媒体研究室主任。）

链接：

《2015—2016中国传媒融合创新研究》
主编 黄晓新 刘建华 卢剑锋
责任编辑 陈守卫
出版发行 中国书籍出版社
发行热线 010—52257140
定价 60.00元

